

1 AP. 1  
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

SUPERVISOR: DR. BERNHARD WEIMER

AUTOR: ÁLVARO EDUARDO CHIBOLECA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO INSTITUTO  
NACIONAL DAS COMUNICAÇÕES DE MOÇAMBIQUE  
(INCM)**

**A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

(Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciatura em Administração pública na Universidade Eduardo Mondlane)

MAPUTO

2000

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS  
SOCIAIS

SUPERVISOR: DR. BERNHARD WEIMER

AUTOR: ÁLVARO EDUARDO CHIBOLECA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO  
INSTITUTO NACIONAL DAS COMUNICAÇÕES  
DE MOÇAMBIQUE (INCM)**

**A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

(Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau  
de licenciatura em Administração pública na Universidade Eduardo  
Mondlane)

MAPUTO

2000

UE, M.: - UFICS
N.º 4384
DATA 12.07.05
EXIBICAO Oferta
COTA AP-1

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu pai, que apesar de ter partido continuo a contar com ele nos grandes momentos da minha da carreira académica e da vida.

Com aquele carinho de sempre,

Álvaro Eduardo Chiboleca.

Junho de 2000

## AGRADECIMENTOS

Ao Doutor **Bernhard Weimer** supervisor do trabalho, pelo acompanhamento que prestou na realização deste trabalho; desde a escolha do tema, passando pela elaboração do projecto até à redacção final do trabalho.

Ao Prof. Doutor **Luís de Brito**, pelo apoio incansável que nos concedeu para a materialização do trabalho.

Ao Dr. Nabguib Omar, pela coragem que teve ao assumir o papel de co-supervisor do trabalho.

Ao prof. Doutor **Rafael da Conceição**, pela hospitalidade com que aceitou o papel de crítico do trabalho, sugerindo certas alterações tendentes ao bom encaminhamento do trabalho.

Aos colegas do curso: **Sónia, Domingos, Sérgio, zefanias e outros**, que directa ou indirectamente contribuíram para a realização do presente trabalho.

Um agradecimento especial ao Eng. **João Jorge**, Director do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique, pela hospitalidade com que nos recebeu na sua instituição, pelas facilidades que nos criou para entrevistar os funcionámos, pela abertura nas informações ligadas à gestão dos Recursos Humanos naquela organização e pelo apoio moral e material que nos concedeu na realização do presente trabalho.

À Sra. **Ezertina Chambal** (minha mãe), pelo incansável acompanhamento prestado ao longo da carreira académica e por tudo que fez para a efectivação do trabalho, ao tio **Tomás Chiboleca**, pelo apoio material e moral prestado durante a frequência do curso.

? À **Julinha**, pelo acompanhamento durante a realização do trabalho.

Aos meus sobrinhos, **Tinoca, Fifinha, Kito, Celinha, Limão e Zinha**; e a todos que directa ou indirectamente deram sugestões para o bom encaminhamento do trabalho.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho foi realizado no Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique, tendo como objectivo principal a análise da gestão dos Recursos humanos naquela organização, prestando uma especial atenção na análise da questão da motivação dos funcionários daquela instituição.

Para a efectivação do trabalho, recorreremos à pesquisa bibliográfica e ao trabalho de campo; na pesquisa bibliográfica fizemos uso das fontes primárias e secundárias e no trabalho de campo privilegamos as entrevistas semi-estruturadas individuais, dirigidas aos funcionários do INCM e à alguns membros da Direcção.

Como relutados do estudo, verificamos a existência de uma gestão ineficiente dos Recursos Humanos naquela organização; causada essencialmente pelo inadequado posicionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos na estrutura orgânica do instituto, aliado à ausência de pessoal qualificado em gestão destes recursos; à não operacionalização dos objectivos previstos no próprio regulamento interno do instituto e à falta de circulação de informação; por outro lado, conseguimos verificar que a motivação dos funcionários do INCM está muito ligada aos aspectos materiais (salário).

Perante estes todos constrangimentos verificados na gestão dos Recursos Humanos desta instituição procedemos à enumeração de algumas propostas tendentes à superação dos mesmos dentre elas: a necessidade de recrutamento de pessoal qualificado na área dos Recursos Humanos; a necessidade de revisão do posicionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos na estrutura orgânica do instituto que consistiria na transformação da repartição dos Recursos Humanos em Departamento; a necessidade da operaconalização do previsto no regulamento interno; a necessidade da circulação de informação em todos os níveis hierárquicos da organização e a necessidade de reforço dos incentivos materiais por constituírem elementos importantes na motivação dos funcionários do instituto.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
1. CONTEXTO .....	3
1.1. A transformação política-económica e a criação do INCM .....	3
2. O ESTUDO .....	8
2.1. Objecto de estudo .....	8
2.2. O problema .....	8
2.3. Objectivos de estudo .....	9
2.4. Hipóteses .....	9
2.5. Metodologia .....	10
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL .....	11
3.1. Gestão de Recursos Humanos .....	11
3.2. A questão da motivação .....	12
3.3. Definição dos conceitos .....	17
4. A PESQUISA: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	19
4.1. Os Funcionários transferidos das TDM .....	20
4.2. Os Funcionários transferidos da DNTC .....	22
4.3. Os Funcionários recrutados pelo INCM .....	25
4.4. O Chefe do Departamento de Administração e Finanças .....	26
4.5. O Director do INCM .....	28
5. CONCLUSÕES .....	30
5.1. Conclusões, análise e interpretação dos resultados .....	30
5.1.1. verificação das hipóteses .....	30
5.1.2. Conclusão geral .....	30
5.1.3. Conclusões específicas .....	31
5.2. Algumas pistas para uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos no INCM .....	35
BIBLIOGRAFIA: .....	39
ANEXOS:	
Anexo 1 .....	estrutura orgânica do INCM
Anexo 2 .....	Guiões de entrevista
Anexo 3 .....	Lista de abreviaturas

## **INTRODUÇÃO**

A licenciatura em Administração Pública, ministrada na Universidade Eduardo Mondlane (UEM) pela Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS) em parceria com o Instituto Sociedade e Administração (ISA), prevê no seu currículo como uma das componentes do curso, a realização de um trabalho de fim de curso que é essencialmente um Projecto de Investigação Aplicada.

O Projecto de Investigação Aplicada, visa a consolidação de forma autónoma e individual dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e reveste a forma de um estudo ou de uma proposta sobre melhorias possíveis na gestão de uma instituição pública, estatal, municipal ou não governamental.

O presente trabalho, circunscreve-se no âmbito da licenciatura em Administração Pública, foi realizado numa instituição pública: Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM), tendo como principal objectivo a análise da gestão dos Recursos Humanos naquela organização, revestindo a forma de uma proposta sobre possíveis melhorias na gestão dos mesmos.

No tocante à sua estruturação, o trabalho para além da introdução, encontra-se subdividido em cinco blocos.

No primeiro bloco, apresentamos contexto, onde mencionamos os dois principais momentos que atravessaram a vida política e económica do país: o primeiro momento que consistiu na adopção do modelo de orientação Socialista logo após a independência, caracterizado por uma economia centralmente planificada e o segundo marcado pela mudança para uma economia de mercado a partir de 1987; este segundo momento que esteve intimamente ligado à criação do INCM. Para além de enumerar os momentos atravessados pelo país, fizemos neste mesmo bloco a descrição do próprio INCM e justificamos a escolha do tema.

No segundo bloco, entramos na apresentação do próprio estudo, anunciando o objecto, o problema, a delimitação, os objectivos, as hipóteses e a metodologia que utilizamos para a colecta dos dados.

No terceiro, procedemos ao enquadramento teórico e conceptual, onde abordamos a questão da gestão dos Recursos Humanos, delimitamos o foco teórico no qual o estudo se baseia (motivação), bem como a definimos os principais conceitos que foram operacionalizados no estudo.

O quarto bloco foi reservada à apresentação dos resultados da pesquisa; de salientar que ao longo da apresentação dos resultados não fizemos comentários nem discussão dos mesmos, reservando essa operação para as conclusões.

No quinto e último bloco do trabalho, apresentamos as conclusões, verificamos as hipóteses e enumeramos algumas pistas tendentes à melhoria da gestão dos Recursos Humanos naquela organização; é neste bloco onde procedemos à análise, interpretação e comentários dos resultados, recorrendo aos subsídios anunciados no enquadramento teórico e conceptual e aos nossos pontos de vista.

Por fim procedemos à enumeração da bibliografia utilizada no trabalho e os respectivos anexos.



## **1. CONTEXTO**

### **1.1. A transformação política-económica e a criação do INCM**

Em Moçambique, o processo de reformas económicas iniciado nos anos 80, que culminou com a adesão do país às instituições da Bretton Woods (Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional), marcado essencialmente pela passagem de uma economia centralmente planificada para uma economia liberal, acarretou consigo, de entre outras acções, a transformação e extinção de várias instituições até então existentes.

É necessário antes de entrar na análise das transformações trazidas pelo processo de reformas económicas, referir alguns aspectos que caracterizaram o período anterior ao processo.

Logo após a independência em 1975, Moçambique optou por uma linha de orientação socialista. Segundo Gobe (1994) essa linha foi essencialmente marcada por uma forte intervenção do Estado ao estilo das economias planificadas, onde se assistia a uma alocação administrativa dos recursos, ao estabelecimento de preços abaixo dos níveis de mercado por considerações relativas à equidade, a transformação do Estado no principal agente económico e a limitação da intervenção de agentes privados, situação que segundo o mesmo autor levou a economia do país a experimentar uma procura de bens e serviços perante uma oferta declinante.

Aliado às dificuldades económicas que o país atravessava, verificavam-se também dificuldades a nível político. Segundo Hermele (1990), no cenário político interno, o país estava mergulhado numa guerra civil que contribuiu para o desmantelamento da economia, reduzindo o raio de intervenção do Estado, sobretudo nas zonas rurais. Enquanto que no cenário político externo, verificavam-se pressões vindas principalmente dos países de orientação capitalista que se opunham à linha política adoptada por Moçambique no pós-independência condicionando a ajuda do desenvolvimento do país à mudanças na sua linha de orientação política.

Foi na tentativa de inverter a situação económica débil e a consequente degradação social sem perspectiva de melhoria em que o país estava mergulhado, que a partir de 1982/84 começaram as negociações que viriam a culminar com a adesão de Moçambique em 1987 ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Mundial (BM). Iniciava-se assim o Programa de Reabilitação Económica (PRE), um Programa de Reajustamento Estrutural que mais tarde passou a designar-se Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) devido à incorporação da componente social no mesmo.

Esta nova linha de orientação apresentava características completamente opostas às do período anterior, pois devia promover o desenvolvimento de uma economia de mercado. Segundo Gobe (1994), acreditava-se na economia de mercado como sendo o mecanismo mais eficiente de alocação de recursos; na iniciativa privada como dinamizadora da actividade económica e na limitação da intervenção do Estado à gestão macro-económica. O mesmo autor acrescenta que esta nova filosofia (adopção da economia de mercado) significou uma transformação radical da actuação do Estado na economia bem como da racionalidade imposta aos agentes económicos pelo modelo de economia centralmente planificada.

Quando foi implementado, o Programa de Reabilitação Económica tinha como objectivo principal, **” Restabelecer os equilíbrios macro-económicos e restaurar um ambiente conducente ao desenvolvimento económico, revertendo as tendências de crescimento marcadamente negativas que até então se registavam e a consequente degradação social sem perspectiva de qualquer melhoria”** (Gobe;1994:4). Este objectivo deveria ser alcançado de entre outras acções, pela retirada do Estado da actividade produtiva e através da privatização das empresas estatais e intervencionadas.

Assim, foi iniciado o processo de privatização das empresas estatais e intervencionadas, que paulatinamente foram passando para a gestão privada, ou para a gestão conjunta Estado/privados.

O sector das comunicações era um dos que durante o período marcado pela economia centralmente planificada, estava subordinado ao Estado, mas que com a nova realidade foi obrigado a proceder a certas correcções para se adequar à nova filosofia do

momento. A empresa Telecomunicações de Moçambique (TDM) era uma empresa que como outras no tempo da economia centralizada pertencia ao Estado, isto é, era uma empresa estatal, porém, com o novo cenário da economia de mercado, viu uma parte do seu capital ser entregue ao sector privado, isto é, as TDM transformaram-se numa empresa pública.

Durante o período da economia centralizada, as TDM, desempenhavam para além das funções da competência de uma empresa de telecomunicações, uma função reguladora do ramo das telecomunicações (gestão do espectro de frequências radioeléctricas). Com a privatização, já não fazia sentido a manutenção dessa função numa empresa onde uma parte do capital passara a ser privado.

De acordo com o decreto 22/92 de 10 de Setembro, assistia-se a um cenário de uso indiscriminado dos meios radioeléctricos, sem a correcta e conveniente planificação e articulação, o que conduzia à saturação do espectro de frequências radioeléctricas; por outro lado, o planeamento e a prestação dos serviços de telecomunicações, assim como a especificação dos equipamentos utilizados deveriam ser vistos numa forma global e harmonizada tendo em atenção não só as necessidades do país, mas também as convenções e normas internacionais de que o país é parte.

O uso indiscriminado dos meios radioeléctricos numa situação de privatização das TDM tornava necessária a criação de uma instituição que deveria regular este sector.

Foi nesse sentido que ao abrigo do referido decreto o Conselho de Ministros decidiu a criação do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique, abreviadamente designado INCM.

Segundo o artigo 1 do mesmo decreto, o INCM seria um instituto público dotado de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial; ficaria subordinada ao Ministério dos Transportes e Comunicações e teria por finalidade o apoio ao Governo na coordenação, tutela e planeamento do sector das comunicações de uso público, bem como na gestão do espectro de frequências radioeléctricas. Este instituto abarca como áreas o serviço postal e telecomunicações.

O Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM), segundo o artigo 4 do mesmo decreto, tem as seguintes competências:

- Colaborar activamente na definição das medidas de política das comunicações em Moçambique;
- Acessorar o Governo no exercício das funções tutelares;
- Coordenar no âmbito nacional, tudo quanto respeita à execução de tratados, convenções e acordos internacionais, relacionados com as comunicações, bem como a representação do Estado Moçambicano nos organismos internacionais correspondentes;
- Efectuar a gestão do espectro de frequências radioeléctricas;
- Proceder ao licenciamento de operadores das comunicações de uso público, bem como dos prestadores de serviço de valor acrescentado;
- Propor os estatutos necessários à coordenação entre as comunicações civis e das Forças de Defesa e Segurança, bem como os operadores de comunicações de uso público e os operadores de comunicação social, e
- Efectuar os estudos necessários à coordenação de infra-estruturas dos vários sistemas de telecomunicações civis, incluindo a teledifusão.

Em termos de estrutura organizacional, o INCM para além de um Conselho Técnico e uma Direcção, apresenta quatro Departamentos, oito Repartições e dez Secções<sup>1</sup>. O Departamento de Administração e Finanças, que é o departamento no qual está inserido o sector dos Recursos Humanos, desdobra-se em três repartições a saber: Repartição de Administração que engloba as secções de secretaria geral, atendimento público e biblioteca; Repartição de Finanças que engloba as secções de contabilidade e aprovisionamento e Repartição dos Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Vide organograma do INCM em anexo.

O INCM, nasceu da unificação de dois sectores diferentes: a Divisão de Gestão de Frequências das TDM e a Direcção Nacional dos Transportes e Comunicações do Ministério dos Transportes e Comunicações.

Dentro do contexto moçambicano e no âmbito do processo de privatização, foi a primeira vez que duas entidades: Direcção Nacional dos Correios e Telecomunicações do Ministério dos Transportes e Comunicações e Divisão de Gestão de Frequências da Empresa Telecomunicações de Moçambique, uniram-se para formarem uma única e mesma instituição (INCM).

Com a efectivação desta união, em termos de Recursos Humanos, unificaram-se práticas e culturas organizacionais diferentes. As pessoas que se juntaram tinham adquirido e assimilado nas suas antigas organizações um certo tipo de procedimentos e práticas; e que com a nova realidade teriam que enfrentar um grande desafio sobretudo no que diz respeito ao seu enquadramento. O pessoal que veio compor o INCM vinha de dois sectores diferentes em termos de compensação e na própria dinâmica organizativa, onde encontramos as Telecomunicações de Moçambique (TDM) com uma cultura organizacional e uma prática própria de gestão de Recursos Humanos diferente da praticada na Direcção Nacional dos Transportes e Comunicações (DNTEC), baseada nas regras do Aparelho do Estado.

Deste modo, é interessante ver como é <sup>que</sup> estas pessoas com práticas e culturas organizacionais diferentes se aglutinaram numa mesma organização, quais foram as reacções, os problemas, a forma como estes problemas foram solucionados e qual é o situação actual no respeitante à sua gestão. Este aspecto, constitui o objectivo principal deste estudo.

Em termos de efectivo, o INCM apresenta no total 61 funcionários; dos quais 37 foram transferidos das TDM, 18 transferidos da DNTEC e 6 recrutados pelo INCM, representando 60,65%, 29,53% e 9,83% respectivamente.

1. A situação de falta de motivação nos funcionários do INCM é causada pela falta de entendimento do seu novo estatuto, (principalmente os transferidos das TDM, que saíram de uma lógica empresarial para uma lógica do Aparelho do Estado).
2. A situação de falta de motivação nos funcionários do INCM é resultado da incapacidade por parte do sector responsável pela gestão dos Recursos Humanos (repartição dos Recursos Humanos) em dar soluções aos problemas que os funcionários apresentam.

### **2.5. Metodologia**

Para a elaboração deste trabalho, utilizamos como metodologia a pesquisa bibliográfica e o trabalho de campo.

Em relação à pesquisa bibliográfica, foram consultadas as fontes primárias e secundárias; as fontes primárias consistiram em relatórios, documentos não publicados, enquanto que as fontes secundárias foram constituídas por obras publicadas, livros e legislação.

O trabalho de campo consistiu na recolha de dados no terreno, onde privilegiamos as entrevistas semi-estruturadas individuais, tomando notas num caderno de campo que serviram para a redacção do texto final.

Foi colhida uma amostra de quinze funcionários, representando 25% do número total dos funcionários: (sete transferidos das TDM, quatro da DNTC e dois recrutados pelo INCM, para além das entrevistas com os membros da Direcção chefe do DAF e Director do INCM). A definição da amostra foi baseada no número total dos funcionários e segundo o peso de cada grupo no número total dos funcionários da organização.

A selecção dos funcionários para as entrevistas foi baseada num sistema de sorteio, onde depois de separados os funcionários em listas segundo a sua proveniência, apontaram-se ao acaso os nomes dos funcionários com um lápis onde os primeiros quinze nomes apontados corresponderam aos entrevistados.

As entrevistas basearam-se em guiões previamente elaborados (ver anexo 2). Elas decorreram durante o mês de Maio de 2000 tendo como principal objectivo, perceber a forma como os funcionários e a alguns membros da direcção do INCM, encaravam a situação da gestão dos Recursos Humanos naquela organização bem como a questão da motivação..

Para um melhor enquadramento dos resultados das entrevistas, estes foram agrupados em dois momentos; no primeiro momento apresentamos os resultados tidos com os funcionários e no segundo momento os resultados das entrevistas com os membros da Direcção. De salientar que na apresentação destes resultados não fizemos nenhum comentário, reservando os comentários, análises e interpretações dos resultados no capítulo das conclusões.

### **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL**

#### **3.1. Gestão de Recursos Humanos**

Para o enquadramento teórico da Gestão dos Recursos Humanos, recorreremos a três abordagens:

Goodale (1998)<sup>2</sup>, na discussão que faz em relação à Gestão de Recursos Humanos sustenta que trata-se um processo através do qual se atinge um estágio óptimo no meio dos trabalhadores, emprego, organização e ambiente de modo que os trabalhadores alcancem o seu nível de satisfação e performance e a organização atinja os seus objectivos.

Outro autor que discute o mesmo assunto é Storey (1995)<sup>3</sup>, este assume que a Gestão de Recursos Humanos, é uma acção distinta do trabalho, pois procura alcançar uma vantagem competitiva através da colocação estratégica de uma força de trabalho

---

<sup>2</sup> Do momento não temos a referência completa da obra de Goodale (1998), o que faz com que não conste na lista das referências bibliográficas. O estrato de que nos referimos no texto, foi colhido num texto de apoio distribuído na cadeira de Factor Humano nas organizações do 5º ano da licenciatura em Administração Pública. Garantimos portanto que dentro de um curto espaço de tempo forneceremos a referência completa da obra.

<sup>3</sup> Esta obra está nas mesmas condições que a de Goodale (1998).

competente e capaz de usar elementos culturais, estruturais e pessoais dentro da organização.

Birou (1982), sustenta que a Gestão de Recursos Humanos, atravessou duas fases: antigamente, consistia num conjunto de actividades de busca, administração, treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma organização, actualmente a gestão de Recursos Humanos para além de executar as actividades clássicas acima mencionadas, é considerada responsável pela análise do comportamento organizacional.

### **3.2. A questão da motivação**

A bibliografia que discute esta questão e que foi privilegiada para o presente estudo, apresenta dois enfoques contraditórios : o primeiro enfoque sustenta a ideia segundo a qual existe sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas, isto é, que a motivação nas pessoas é algo susceptível de controle; defendido por Herzberg e Maslow, citados por Chiavenato (1994). O enfoque contraditório, é defendido por Vroom também citado por Chiavenato (1994), Hampton (1983) e Cury (1988), mais conhecido por Abordagem Contigêncial. Este enfoque sustenta que não existe uma maneira única e fixa de motivar as pessoas; tudo depende das condições situacionais, isto é, que não é possível prever o controle da motivação.

Herzberg, citado por Chiavenato (1994), desenvolveu a teoria de Motivação-Higiene, onde sustenta que dentro do campo motivacional existem dois tipos de factores determinantes: os factores higiénicos ou extrínsecos e os factores motivacionais ou intrínsecos

Segundo Chiavenato (1994), Herzberg, aponta como factores higiénicos ou extrínsecos, o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas do trabalho, as políticas da empresa, os regulamentos e o clima de relacionamento entre o indivíduo e a direcção. Para ele estes factores são relacionados com o contexto ou ambiente de trabalho e não estão sob controle do indivíduo, uma vez que são administrados pela organização. Segundo Herzberg, estes factores não aumentam a motivação ou satisfação no trabalho. Quando óptimos, apenas evitam a



insatisfação nos empregados, pois não conseguem sustentá-la por muito tempo; porém quando precários, eles provocam insatisfação ou falta de motivação.

Por outro lado, Herzberg aponta como factores motivacionais ou intrínsecos os sentimentos de auto realização, de crescimento e reconhecimento profissional, de responsabilidade, de realização pessoal, de progresso profissional e o trabalho em si. Para ele, estes factores, estão relacionados com o conteúdo do trabalho ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, e sobretudo estão sob o controle do indivíduo. Segundo o mesmo autor, o efeito dos factores motivacionais ou intrínsecos sobre o comportamento do indivíduo é muito mais estável e profundo, quando são óptimos provocam satisfação ou motivação, porém quando são precários evitam-na.

Este pensamento de Herzberg, em nossa opinião, procura mostrar que a motivação nas pessoas está somente relacionada com os factores intrínsecos ou motivacionais e que para que o clima de motivação esteja sempre patente nos indivíduos, basta controlar variáveis como: reconhecimento e progressão profissional, realização pessoal, responsabilidade, etc...

Abraham Maslow, também citado por Chiavenato (1994) desenvolveu a teoria de hierarquia das necessidades.

Maslow, segundo Chiavenato (1994) na sua teoria, assevera que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, apresenta cinco sistemas fundamentais de necessidades dispostas hierarquicamente, capazes de justificar o comportamento humano. Esses cinco sistemas fundamentais de necessidades são subdivididos em dois grupos: necessidades primárias e necessidades secundárias; as necessidades primárias contemplam as necessidades fisiológicas e de segurança; enquanto que as secundárias contemplam as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Segundo Chiavenato (1994), citando Maslow, as necessidades fisiológicas são as necessidades vegetativas, e estão relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual; elas dizem respeito à sobrevivência do indivíduo, enquanto que as de segurança, levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginativo, físico ou

abstracto; a procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado são manifestações típicas das necessidades de segurança.

Por sua vez, as necessidades Sociais segundo este autor, relacionam-se com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, o amor, a afecção, as relações de amizade, a necessidade de dar e receber afecto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligados a este tipo de necessidades; as necessidades de Estima relacionam-se com a auto avaliação e auto-estima dos indivíduos, a sua satisfação conduz a sentimentos de auto-confiança, auto-apreciação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, valor, força, status, poder, capacidade e utilidade; a sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade e fraqueza; e por último, as necessidades de Auto-realização, estão relacionadas com o desejo cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, essa tendência geralmente se expressa por meio do desejo de tornar-se maior do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser; as necessidades de Auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos seus talentos.

Chiavenato (1994), comparando estas duas teorias de Herzberg e Maslow, encontra algumas similaridades. Para este autor, a teoria de Maslow apresenta alguns pontos de concordância com a teoria de Herzberg. Os factores higiénicos de Herzberg referem-se às necessidades básicas de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os factores motivacionais de Herzberg se referem às necessidades secundárias de Maslow (necessidades de estima e de auto-realização).

Cury (1988) comentando em volta da similaridade destas duas teorias afirma que “os dois modelos de motivação humana – o de Herzberg, fundamentado em duas classes estáveis e permanentes e o de Maslow, baseado na estrutura hierárquica e uniforme das necessidades humanas, presumem que existe sempre uma melhor maneira (*the best way*) de motivação que é válida para todas as pessoas e para todas as situações” (Cury, 1988: 369).

Assim, podemos deduzir que para se criar motivação nas pessoas segundo Herzberg e Maslow, bastaria controlar aquilo que Herzberg denominou de factores motivacionais e

Maslow chamou de necessidades secundárias, mais precisamente as necessidades de Estima e de Auto-realização.

Contrariamente ao pensamento de Herzberg e Maslow, Victor Vroom também citado por Chiavenato (1994), desenvolveu a chamada abordagem Contigencial da Motivação humana. Nessa abordagem Vroom sustenta que a motivação individual para produzir num dado momento depende essencialmente de três factores: expectativas, recompensas e a relação entre expectativas e recompensas. Segundo Vroom, estes três factores (expectativas, recompensa e relação entre expectativas e recompensa) determinam a motivação para a pessoa produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontra.

Esta abordagem contigencial desenvolvida por Vroom, rejeita à partida noções preconcebidas, reconhece as diferenças individuais entre as pessoas e as diferenças situacionais em que elas se encontram:

Para Cury, **“ a grande mensagem da teoria contigencial é no sentido de evitar a aplicação, inadvertidamente, de um esquema preconcebido, pois antes de mais nada devem manter as mentes abertas à questão pragmática de qual esquema é melhor para cada situação específica”** (Cury,1988:387).

Por seu turno, Hampton (1983), apesar de reconhecer que tanto Herzberg quanto Maslow trouxeram uma grande revolução no estudo da motivação; deixa uma advertência em relação às teorias por eles anunciadas. Para este autor, as teorias de Herzberg e Maslow parecem espelhar um pensamento preconcebido e não consideram as possíveis diferenças culturais e individuais. Em relação à teoria de Herzberg. Hampton afirma que **“muitos pesquisadores criticam-na, dizem que é demais simplificada, e nem consegue resultados coerentes com os de Herzberg”** (Hampton, 1983:53).

Na lógica de Hampton para esta teoria produzir resultados coerentes têm que ter em conta as possíveis diferenças individuais e culturais.

Em relação à teoria de Maslow, Hampton afirma que “as conclusões a que esta teoria chega são complexas, mas deixam implícito que a hierarquia de necessidades pode não ser a mesma em todos os países” (Hampton, 1983:50);

E dá exemplo dizendo o seguinte: “as necessidades de mais alto nível, tais como estima e auto-realização, estariam mais insatisfeitas e, portanto, teriam maior poder de motivar do que as necessidades de nível mais baixo, como segurança e afecto. Esta generalização sustenta-se para os gerentes americanos e ingleses. Os gerentes japoneses, entretanto, parecem ter uma hierarquia que dá mais valor às necessidades sociais e de segurança, porque estão mais insatisfeitas, do que à de auto-realização. Os gerentes do norte da Europa, aparentemente têm uma hierarquia que troca as posições dadas por Maslow às necessidades de segurança e afecto” (Hampton, 1983:50).

Estas e outras variações segundo Hampton, deixam implícito que a hierarquia de Maslow é antes um reflexo da cultura onde surgiu do que um guia para se entender a motivação em outras culturas.

Chiavenato (1989), apresenta uma abordagem similar à de Hampton e é muito mais crítico em relação ao pensamento de Herzberg e Maslow. Para este autor, as teorias de Herzberg e Maslow só são válidas para as sociedades com elevados níveis sócio-económicos, pois segundo o mesmo autor, à medida que se desce aos níveis sócio-económicos mais baixos, as necessidades primárias por não serem regular ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas como objectivos básicos que orientam suas acções.

Esta relatividade na motivação desenvolvida pelos autores acima referenciados, remete-nos ao conceito de “homem complexo” desenvolvido por Shein (1969); onde para este, cada pessoa é concebida como um sistema individual e complexo de necessidades biológicas, de motivações psicológicas, de valores e de percepções, onde tal sistema opera de forma a manter um equilíbrio interno diante das mudanças e das demandas externas.

### 3.3. Definição dos conceitos

Em termos de enquadramento conceptual podemos dizer que a problemática da gestão dos Recursos Humanos numa organização pode ser abordada em diferentes perspectivas. Para o presente trabalho seleccionamos os seguintes conceitos centrais : Recursos Humanos, Motivação, Gestão, Avaliação de Desempenho, Funcionário, Organização e salário.

O conceito **Recursos Humanos**, segundo Chiavenato (1994), é entendido como constituindo as pessoas que ingressam, permanecem e participam da empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Segundo este autor, os Recursos Humanos encontram-se distribuídos no nível institucional da empresa (directão); no nível intermediário (gerência e assessoria); e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários). Chiavenato acrescenta que de entre vários recursos que compõem as organizações, os Recursos Humanos são os mais importantes; pois constituem os únicos recursos vivos e dinâmicos das organizações, são eles que decidem manipular os demais recursos que por si são inertes e estáticos e além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação para o crescimento e desenvolvimento.

Em relação ao conceito **Gestão**, o Dicionário geral das Ciências Humanas (1972), define-o em dois contextos diferentes: no contexto sócio-político o conceito **Gestão** é definido como sendo a arte de assegurar o desenvolvimento de um sistema organizacional determinado, cujas variáveis essenciais são controladas num meio largamente imprevisível, dada a sua dependência relativamente a múltiplos outros factores não controlados. No contexto genérico, o conceito **Gestão** refere-se ao conjunto de meios pelos quais as modificações sociais, tecnológicas e políticas podem ser racionalmente organizadas e desenvolver-se no campo social.

Assumimos como conceito a ser operacionalizado no trabalho o definido no contexto genérico.

O conceito **Motivação** é objecto de muitas definições, mas para o presente trabalho foi seleccionada a definição de Bergamini (1998) , segundo a qual, "a **Motivação** é uma

força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo” (BERGAMINI, 1998:38). Para esta autora, uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular outra. Para esta autora, probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de acção desejável está ligada à força de um desejo.

Em relação ao mesmo conceito, Toledo e Milione (1986) assumem que existem dois tipos de **Motivação**: Extrínseca e Intrínseca. A motivação extrínseca na lógica destes autores, corresponde ao estado motivacional provocado pelas recompensas extrínsecas, ou seja, recompensas exteriores proporcionadas por terceiros, tais como: aumento salarial, prémios, promoções, benefícios e outros; enquanto que a motivação intrínseca, corresponde ao estado de motivação provocado pelas recompensas intrínsecas, ou seja, recompensas interiores oriundas de si mesmo.

Para o presente trabalho iremos operacionalizar o conceito da Bergamini (1998)

No que diz respeito ao conceito de **Avaliação de Desempenho**, o Dicionário de Management (1993), define-o como sendo uma técnica que busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta os seus comportamentos expressos em termos técnico-profissionais, de estilo de desempenho, de resultados de trabalho e características pessoais. Para o mesmo dicionário, a **Avaliação de Desempenho** inclui em muitos casos, a avaliação do potencial do indivíduo em relação à sua possível carreira dentro da organização. Para este dicionário, a Avaliação de Desempenho é uma actividade indispensável para orientar o treinamento e selecção do pessoal, política salarial, planeamento e desenvolvimento do pessoal.

Hampton (1983), entende o conceito **Avaliação de Desempenho** como um procedimento sistemático, no qual o desempenho de praticamente todos os empregados é avaliado formalmente. Para este autor, a **Avaliação de Desempenho** pode servir pelo menos a dois fins: o Julgamento e o Desenvolvimento. O julgamento refere-se a tomar decisões atribuindo aumentos de salários e promoções para os subordinados; enquanto que o desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquirirem novas habilidades.

Para o presente trabalho achamos conveniente utilizar o conceito de Hampton (1983).

O conceito **Funcionário** na lógica de Birou (1982), refere-se ao empregado do sector público, quer se trate do Governo Central, dos serviços públicos ou de colectividades locais. O Funcionário na lógica de Birou, é um agente titular que pertence a uma categoria permanente na Administração Pública, a sua profissão consiste em servir a administração do Estado, embora possa exercer ofícios variados.

No respeitante ao conceito de **organização**, Chiavenato (1995), entende a organização como sendo uma unidade social ou agrupamento humano, intencionalmente construída e reconstruída, a fim de atingir objectivos específicos. Em outros termos, este autor sustenta que as organizações são planeada e propositadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objectivos e também são reconstruídas na medida em que os objectivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menos custos e menos esforço.

O conceito **salário** na lógica de Chiavenato (1989) é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta.

#### **4. A PESQUISA: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste bloco apresentamos os resultados das entrevistas tidas com os funcionários e os membros da Direcção, sem fazer comentários nem interpretações dos mesmos, reservando os comentários para as conclusões. Os resultados são apresentados em separado, isto é, cada grupo de funcionários tem o seu espaço onde apresentamos as informações por eles anunciadas, situação idêntica está também na apresentação dos resultados dos membros da Direcção. Numa primeira fase apresentamos os resultados dos funcionários transferidos das TDM, seguidos dos resultados dos transferidos da DNTC e por fim apresentamos os resultados dos funcionários contratados pelo INCM, na segunda fase, apresentamos os resultados das entrevistas com os membros da direcção, começando pelos do chefe do Departamento de Administração e Finanças (DAF) e terminando com os do Director do INCM.

#### **4.1. Os Funcionários transferidos das TDM**

Em média, o tempo de permanência destes funcionários naquela organização foi de sete anos.

Em relação ao sentimento após a mudança para o INCM, estes funcionários acham-se prejudicados, porque segundo eles perderam as regalias que provinham da realização da Avaliação de Desempenho. Um funcionário afirmou: **“No princípio quando fomos transferidos, houve uma ligeira subida no salário, mas logo depois isso parou até aqui nunca houve subida alguma”**<sup>4</sup>.

Em relação à prática da Avaliação de Desempenho na sua antiga organização todos os funcionários contactados são unânimes em afirmar que esta prática era uma realidade. Um entrevistado disse: **“ Nas TDM, a avaliação era feita de seis em seis meses e se a pessoa tivesse uma boa classificação, era logo aumentado o salário”**<sup>5</sup>.

Um outro funcionário afirmou: **“Estou a dois anos num outro nível académico, mas ainda não fui promovido para a outra categoria”**<sup>6</sup>.

Perguntados se no INCM era realizada Avaliação de Desempenho, os funcionários afirmaram que não eram avaliados desde 1997, altura em que o INCM entrou em funcionamento. Uma funcionária também transferida das TDM, afirmou: **“Nunca fui avaliada; progressão na carreira...bem, ouvi falar disso quando ainda estava nas TDM, agora aqui nunca ouvi falar”**<sup>7</sup>.

Em relação ao seu novo estatuto estes funcionários reconhecem que a partir da altura que foram transferidos para o INCM, passaram a ser funcionários do Estado. Um funcionário disse o seguinte em relação a este assunto: **“Nós somos funcionários do Estado, até porque uma parte do nosso salário é pago pelo orçamento do Estado, mas o problema é que já não temos avaliação como tínhamos na TDM, tudo aqui**

<sup>4</sup> Técnico de radiocomunicações “c”; Maputo, 09.05.2000

<sup>5</sup> Técnico de sistemas informáticos “c”; Maputo, 18.05.2000

<sup>6</sup> Técnico de radiocomunicações “c”; Maputo, 09.05.2000

<sup>7</sup> Dactilógrafa “d”; Maputo, 16.05.2000



está parado, já não temos aqueles aumentos de vencimento que tínhamos nas TDM”<sup>8</sup>.

Quanto ao relacionamento com o chefe de repartição dos Recursos Humanos, os funcionários entrevistados confirmam a não existência desta figura. Uma funcionária disse: **“Nos recursos humanos só tem lá uma senhora e ela não é chefe, não conheço o chefe dos recursos humanos”**<sup>9</sup>.

Interrogados os funcionários se alguma vez teriam abordado junto à direcção os assuntos relacionados com a Avaliação de Desempenho, estes encontravam-se divididos nas suas respostas; uns afirmaram que nunca abordaram estes assuntos porque já foram debatidos num seminário havido em 1988, durante a qual, a direcção se comprometeu a reverter a situação e que até a actualidade nada se fez, enquanto outros afirmaram que apesar da realização do seminário, continuam a fazer insistência com vista à resolução deste problema. Um funcionário disse o seguinte em relação a este assunto: **“Olha já houve um colega nosso que até dirigiu-se à direcção por causa deste problema de avaliação de desempenho e progressão nas carreiras, ele na altura estava furioso e queria subir de categoria, mas já não sei como é que isso acabou”**<sup>10</sup>.

No respeitante ao funcionamento do sector dos Recursos Humanos, os funcionários afirmam que este sector na prática não funciona; o mesmo funcionário afirmou: **“Este sector dos recursos humanos, bom, para dizer a verdade é uma desgraça. Eu também não consigo entender nada. Para começar não tem chefe e as duas senhoras que estão lá não conseguem atender o pessoal. Até porque uma dessas senhoras está a estudar, não está sempre no sector. Só apenas uma é que está sempre. Mas mesmo assim não é capaz de nos atender. Para mim este sector não existe e quando tenho problemas nunca me dirijo lá, porque já sei que não vou ser respondido”**<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Técnico de radiocomunicações “c”, Maputo, 09.05.2000.

<sup>9</sup> Técnica de telecomunicações “c”, Maputo, 17.05.2000.

<sup>10</sup> Técnico de radiocomunicações “c”, Maputo, 09.05.2000.

<sup>11</sup> técnico de radiocomunicações, “c”, Maputo, 09.05.00.

Em relação ao funcionamento deste sector, estes trabalhadores, até avançam com algumas propostas. Uma funcionária sugeriu o seguinte: **“É preciso reorganizar os recursos humanos, pôr pessoas habilitadas com assuntos dos recursos humanos”<sup>12</sup>**

Recapitulando os resultados das entrevistas com os funcionários transferidos das TDM, verificamos que para estes o salário influencia bastante no seu desempenho, pois a referência que têm em relação às práticas como a Avaliação de Desempenho, não é somente a de avaliar as suas performances, mas porque vêm nestas práticas uma oportunidade de aumentos salariais.

Por outro lado, estes funcionários reclamam bastante em relação ao funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos, porém, eles mostraram entendimento em relação ao seu novo estatuto de funcionários de Estado, mas insistem na reposição das práticas que tinham na antiga organização, o que prova-nos que o entendimento estatutário não está devidamente completo nestes funcionários.

#### **4.2. Os Funcionários transferidos da DNTC**

Em média, o tempo de permanência destes funcionários na antiga organização foi de dez anos.

No que diz respeito ao sentimento após a mudança, estes funcionários, diferentemente dos transferidos das TDM, afirmam que a transferência trouxe consigo melhorias tanto a nível do próprio trabalho como a nível salarial. Uma funcionária transferida da DNTC disse: **“Com a transferência houve melhoria em termos de responsabilidade, porque antes de estar aqui no instituto, fazia no Ministério<sup>13</sup> contabilidade pública e agora para além da contabilidade pública faço também a contabilidade privada e tive aumento de salário”<sup>14</sup>.**

<sup>12</sup>Técnica de telecomunicações “c”, Maputo, 17.05.2000

<sup>13</sup>Muitas vezes os funcionários usam o termo Ministério para se referirem à DNTC, chamamos atenção para que se observe que este termo sempre que aparecer dentro de uma transcrição de conversa quer significar DNTC e não Ministério.

<sup>14</sup>Técnica de administração “c”, Maputo, 10.05.2000.

Um funcionário também transferido DNTC afirmou o seguinte: **“Quando fomos transferidos do Ministério para o instituto passamos a ganhar salários que lá não tínhamos”**<sup>15</sup>.

Em relação ao seu sentimento actual, estes funcionários afirmam que sentem-se bem, tanto no trabalho como nas suas recompensas.

Falando acerca do seu novo estatuto, estes funcionários reconhecem que apesar de terem sido transferidos da DNTC para o INCM, continuam a ser funcionários de Estado. O mesmo funcionário afirmou o seguinte: **“Eu continuo a ser funcionário de Estado, o facto de estar integrado no INCM não alterou o meu estatuto, até porque continuo a receber uma parte do meu salário do Estado”**<sup>16</sup>.

Interrogados acerca da realização da Avaliação de Desempenho na sua antiga organização, estes responderam que lá eram avaliados mas não tinham uma percepção clara em relação à avaliação; uma funcionária disse: **“Lá no Ministério éramos avaliados anualmente, mandavam-nos preencher sempre em cada ano uma ficha, mas nada se dizia após o preenchimento”**<sup>17</sup>.

No que toca ao relacionamento com o chefe de Repartição dos Recursos Humanos, à semelhança do que foi dito pelos funcionários transferidos das TDM, estes confirmam a não existência desta figura.

Perguntados se tinham algum conhecimento em relação aos problemas enfrentados pelos colegas transferidos das TDM em relação ao seu enquadramento, estes funcionários encontram-se divididos, uns responderam que nada sabiam e outros responderam que tinham conhecimento desses problemas.

Em relação ao funcionamento do sector dos Recursos Humanos, as respostas obtidas ajustam-se às que foram dadas pelos funcionários transferidos das TDM. Para eles, o sector responsável pelos recursos humanos no INCM, não se faz sentir e quem acaba

<sup>15</sup>Escriturário “d”, Maputo, 12.05.00.

<sup>16</sup> Idem

<sup>17</sup> Secretária dactilógrafa “d”, Maputo, 10.05.00.

resolvendo os assuntos relacionados com os recursos humanos tem sido a Direcção. Uma funcionária disse: **“Na repartição os recursos humanos só trabalham duas pessoas e não existe chefe, quando temos preocupações e por sabermos que lá não seremos atendidos costumamos ir até ao chefe Ngomane<sup>18</sup>, mas este anda muito sobrecarregado e dá mais atenção ao sector das finanças e o sector dos Recursos Humanos é relegado ao segundo plano”<sup>19</sup>**

Estes funcionários à semelhança dos seus colegas transferidos das TDM trazem algumas propostas com vista à solução dos problemas enfrentados pelo sector dos Recursos Humanos. Uma funcionária disse: **“É necessário procurar-se gente capacitada, porque este sector é que tem a responsabilidade de ligar o instituto e o Ministério na resolução dos nossos problemas”<sup>20</sup>**.

Um outro funcionário respondeu: **“É necessário que se reorganize este sector procurando pessoal capacitado na área dos Recursos Humanos”<sup>21</sup>**.

Recapitulando os resultados das entrevistas tidas com os funcionários transferidos da DNTC, verificamos que embora se refiram a algumas variantes relacionadas com o trabalho em si, o salário é também um factor determinante para no seu desempenho. Estes não reclamam a prática da Avaliação de Desempenho, pois na sua organização tais práticas não tinham a mesma dinâmica como nas TDM.

Estes funcionários à semelhança dos transferidos das TDM, reclamam bastante em relação ao funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos, denotando a quase inexistência deste sector.

Em relação ao seu estatuto, sustentam que sempre foram e continuam a ser funcionários do Estado; mas em contrapartida, uma parte destes funcionários denotam a falta de informação em relação aos problemas enfrentados pelos seus colegas transferidos das TDM.

<sup>18</sup> Chefe do Departamento de Administração e Finanças.

<sup>19</sup> Técnica de administração “c”, Maputo, 10.05.00.

<sup>20</sup> Secretária dactilógrafa “d”, Maputo, 10.05.00.

<sup>21</sup> Escrivão “d”, Maputo, 12.05.00.

### **4.3. Os Funcionários recrutados pelo INCM**

Ao longo do seu funcionamento, o INCM teve necessidade de aumentar o seu efectivo em termos de pessoal e já não fazia sentido recorrer às TDM ou à DNTC para esse efeito. Assim, o INCM teve que recrutar o pessoal que achou necessário para o seu pleno funcionamento; é este grupo de funcionários que corresponde à terceira categoria de funcionários que foram entrevistados.

Em média, estes funcionários foram recrutados pelo INCM, logo após o início das suas actividades; uns tem a categoria de contratados pois já ultrapassaram a barreira dos 35 anos de idade e não lhes é permitido o ingresso no Aparelho do Estado<sup>22</sup>, enquanto outros esperam o seu enquadramento no Aparelho do Estado.

Em relação ao tipo de contrato que têm com a organização, afirmam que não sabem, porque desde que começaram a trabalhar nesta instituição nunca assinaram um contrato formal, tudo é oral. Um técnico funcionário recrutado pelo INCM disse: **“Há mais de três anos que estou a trabalhar no INCM e ainda não assinei nenhum contrato, ainda estou a espera de ser enquadrado no quadro do Estado...olha estou preocupado porque daqui a pouco faço 35 anos e já não poderei ser mais funcionário de Estado. Onde é que irei buscar a minha reforma quando já estiver incapacitado? Quem vai querer saber de mim nessa altura? Meu amigo estou preocupado com isso mas não sei onde me dirigir, porque sempre dizem-me para aguardar e nunca resolvem o meu problema”**<sup>23</sup>

Perguntamos se estavam a par dos problemas vividos pelos funcionários transferidos das TDM em relação à sua integração, eles responderam que de nada sabiam. Um outro técnico contratado pelo INCM afirmou: **“Nunca ouvi sequer falar desses problemas, não tenho informação nenhuma”**<sup>24</sup>

Questionados em relação à prática da Avaliação de Desempenho, eles responderam que desde a sua admissão nunca foram avaliados.

<sup>22</sup> Segundo o artigo 24 do E.G.F.E., na sua alínea b), é um dos requisitos gerais previstos para o ingresso no Aparelho do Estado, a idade não inferior a 18 anos e não superior a 35 anos.

<sup>23</sup> Técnico de telecomunicações e electrónica "c", Maputo, 15.05 00.

<sup>24</sup> Contabilista "d", Maputo, 12.05 00.

Em relação ao funcionamento do sector dos Recursos Humanos. Um funcionário recrutado pelo INCM afirmou o seguinte: **“(...) quando tenho problemas só me dirijo ao chefe das finanças porque não existe responsável pelos Recursos Humanos. Não existe nenhuma direcção de Recursos Humanos. Não existe chefe deste sector e por falta de alguém que encabecei este sector, não há claridade nos assuntos, porque tudo vai ao chefe de finanças”<sup>25</sup>.**

Um outro disse: **”O sector dos Recursos Humanos não funcionam. Não têm capacidade de atender o pessoal. Não existe responsável deste sector. Não se faz revisão salarial nem se define a política de progressão”<sup>26</sup>**

Recapitulando os resultados das entrevistas com os funcionários recrutados pelo INCM, percebemos que à semelhança dos transferidos das TDM e da DNTC, apresentam o mesmo tipo de reclamações em relação ao funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos e também denotam a falta de informação em relação aos problemas enfrentados pelos colegas.

Concluída esta primeira fase que consistiu em entrevistas com os funcionários (transferidos das TDM, da DNTC e os recrutados), foi iniciada a segunda fase que consistiu em entrevistas com alguns membros da Direcção onde foram ouvidos o Chefe do Departamento de Administração e Finanças e o Director do INCM.

#### **4.4. O Chefe do Departamento de Administração e Finanças**

A primeira questão que foi colocada ao chefe do DAF tinha a ver com a sua função; ao que ele respondeu dizendo que tinha como função no INCM, velar pelas repartições de Finanças, Recursos Humanos e Administração.

Perguntados ao chefe do DAF, se conseguia liderar este departamento, ele respondeu que de uma maneira geral conseguia.

---

<sup>25</sup> Técnico de telecomunicações e electrónica “c”, Maputo, 15.05.00.

<sup>26</sup> Contabilista “d”, Maputo, 12.05.00.

Interrogado acerca do problema vivido pelos funcionários transferidos das TDM em relação ao seu enquadramento, o chefe do DAF, reconheceu a existência deste problema, mas segundo ele trata-se de um problema que transcende o DAF e que deve ser resolvido a nível da direcção. Apesar disso o chefe do DAF reconhece que este problema tem prejudicado o funcionamento normal das actividades do INCM, porque segundo ele uma boa parte dos trabalhadores andam descontentes.

Em relação à prática da Avaliação de Desempenho, chefe do DAF respondeu que não se tem feito a Avaliação de Desempenho; que estava estagnada, mas para ele esta situação deve-se à exiguidade de fundos, pois o orçamento que é atribuído pelo Estado ao INCM e as receitas<sup>27</sup> que o instituto consegue provenientes das cobranças não permitem a operacionalização dessa prática.

Em relação ao funcionamento da repartição dos Recursos Humanos, o chefe do DAF, respondeu que esta repartição funcionava bem. Esta posição entra em contradição com o que foi dito pelos funcionários.

Para este, o grande problema que preocupa os funcionários sobretudo os vindos das TDM é a questão do salário; mas que o INCM não está capacitado para satisfazer esse problema devido à exiguidade de fundos.

Analisando o conteúdo da entrevista tida com o chefe do DAF, conseguimos apurar que este tem uma percepção diferente em relação ao funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos, pois para ele este sector apresenta um bom funcionamento.

O chefe do DAF, reconhece a não prática da Avaliação de Desempenho, apesar desta estar prevista no regulamento interno do INCM. Confirmou estar a par dos problemas enfrentados pelos funcionários transferidos das TDM, e para ele trata-se de um problema que tem a ver com questões salariais.

---

<sup>27</sup> segundo o artigo 18 do decreto 22/92, são receitas do INCM, as taxas e outras receitas cobradas no âmbito da gestão do espectro de frequências radioeléctricas; as taxas e outras receitas cobradas no âmbito do licenciamento e fiscalização dos prestadores de serviços de comunicações, as participações fixadas aos operadores de telecomunicações de uso público e o produto da aplicação das multas.

#### **4.5. O Director do INCM**

Perguntamos ao director do INCM se estava a par dos problemas enfrentados pelos funcionários transferidos das TDM, ao que ele respondeu que estava a par; perguntamos novamente se ele achava tais problemas legítimos ou não, e ele deu-nos a seguinte resposta: **“Acho legítima a questão da progressão nas carreiras e esse é um assunto que brevemente será solucionado, mas em relação à avaliação de desempenho já não acho legítimo, o que acontece é que estes trabalhadores vindos das TDM reivindicam uma avaliação igual à que tinham nas TDM e esquecem que a partir da altura da sua transferência passaram a ser funcionários do Estado , e como funcionários do estado já não podem ter o mesmo tipo de revisão salarial que tinham nas TDM , e mesmo a questão das progressões quando forem introduzidas serão feitas dentro das regras patentes na Aparelho do Estado”<sup>28</sup>.**

Perguntamos ao director se alguma vez teria sentido alguma situação de tensão provocada pelos trabalhadores, ao que ele respondeu: **“ Já houve uma tentativa por parte de um dos nossos funcionários de fazer agitação, mas isso foi logo solucionado e actualmente vive-se uma situação de aparente calma”<sup>29</sup>.**

Procuramos saber como é que foi sanada essa situação, ao que o director respondeu-nos que a situação foi solucionada através da explicação ao funcionário em causa que o problema que ele trazia era um problema de todos os funcionários e que a Direcção estava a par desses problemas e a solução não estava longe de ser alcançada.

Em relação ao funcionamento do sector dos Recursos Humanos, como sendo sector responsável pelo tratamento de questões relacionadas com o pessoal, o director reconheceu a fraqueza deste sector, e segundo ele, este sector precisa de ser reforçado; acrescentou o seguinte: **“Muitos dos problemas que deveriam ser tratados nos Recursos Humanos, acabam chegando a mim; esta situação mostra um funcionamento anormal deste sector...”<sup>30</sup>** acrescentou o director: **”temos falta de pessoal qualificado capaz de resolver os problemas do pessoal”<sup>31</sup>.**

<sup>28</sup> Director do INCM, Maputo, 20.05 00

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Director do INCM, Maputo, 20.05.00.

<sup>31</sup> Idem



Na questão que aborda a prática da Avaliação de Desempenho, o director respondeu: **“Temos realizado avaliação na final de cada ano só que tal avaliação não é acompanhada por aumentos salariais como muitos funcionários desejam; a progressão não fazemos por falta de verbas, mas como disse ainda neste ano esta situação vai ser contornada”**<sup>32</sup>.

Na lógica do director o que mais preocupa os funcionários do INCM é o dinheiro **“Mesmo essa questão de avaliação de que eles insistem tanto, não é porque desejam crescer profissionalmente, mas porque pensam que irão ter aumentos de vencimento”**<sup>33</sup>.

Recapitulando os conteúdos da entrevista com o Director do INCM, podemos afirmar que este à semelhança do chefe do DAF, está a par dos problemas enfrentados pelos funcionários transferidos das TDM, e que trata-se de um problema monetário. Porém, o director tem uma visão contrária à do chefe do DAF em relação ao funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos, para o Director, à semelhança do que foi dito pelos funcionários, o sector responsável pelos Recursos Humanos apresenta um funcionamento pouco eficiente e opta como mecanismo de solução o recrutamento de pessoal qualificado.

---

<sup>32</sup> Director do INCM, Maputo, 20.05.00

<sup>33</sup> Idem

## **5. CONCLUSÕES**

### **5.1. Conclusões, análise e interpretação dos resultados**

#### **5.1.1. verificação das hipóteses**

O trabalho foi orientado tendo como base duas hipóteses: a primeira hipótese anunciava que a situação de falta de motivação patente nos funcionários do INCM, principalmente os transferidos das TDM era resultado da falta de entendimento do seu novo estatuto; enquanto que a segunda hipótese anunciava que a situação de falta de motivação nos funcionários era resultado da incapacidade por parte do sector responsável pelos Recursos Humanos em fornecer respostas satisfatórias aos funcionários.

Em termos de resultados, as duas hipóteses foram confirmadas.

Em relação à primeira hipótese, apesar dos funcionários transferidos das TDM, terem mostrado ao longo das entrevistas que se consideram funcionários do Estado, verificamos que eles ainda estão suficientemente esclarecidos em relação ao novo estatuto, porque eles continuam a exigir o mesmo tratamento que tinham na sua antiga organização. O que nos leva a afirmar que nestes funcionários ainda falta um entendimento detalhado em relação ao seu novo estatuto, uma vez que como funcionários do Estado, passam a ser regidos pelas normas patentes no Estado, situação que parece não estar bem entendida por estes funcionários.

Em relação à segunda hipótese, todos os funcionários entrevistados incluindo o próprio director queixam-se relação ao funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos. O que mostra a confirmação da hipótese.

#### **5.1.2. Conclusão geral**

Depois de termos ouvidos os funcionários, os membros da Direcção ao longo das entrevistas e termos avaliado a situação da gestão dos Recursos Humanos, verificamos como conclusão geral do estudo *a existência de uma gestão ineficiente dos Recursos Humanos no INCM.*

### 5.1.3. Conclusões específicas

Para além de termos verificado uma gestão ineficiente dos RH nesta organização, conseguimos apurar especificamente que:

*O posicionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos na estrutura orgânica da organização contribui para a gestão ineficiente dos Recursos Humanos no INCM<sup>34</sup>.*

O posicionamento do sector responsável pela gestão dos Recursos Humanos na estrutura orgânica desta organização (Repartição dos Recursos Humanos) quanto a nós contribui grandemente para a ineficiência na gestão dos mesmos; pelo facto deste encontrar-se inserido no DAF, que para além de responder pela repartição dos Recursos Humanos; responde também pelas repartições de Administração e de Finanças. Acrescido ao problemático posicionamento da repartição dos Recursos Humanos, está o facto da não existência do responsável desta repartição como afirmaram os funcionários ao longo das entrevistas. Esta situação leva a que o chefe do DAF para além de zelar pelos departamentos de Administração e Finanças, seja também responsável directo pela Repartição dos Recursos Humanos. O que faz com que este não consiga fazer uma gestão eficiente por acumular várias funções.

Chiavenato (1994), define os Recursos Humanos como sendo os mais importantes na vida das organizações, mais ainda, este autor sustenta que os Recursos Humanos são os únicos que dentro das organizações estão dotados de uma vocação virada para o crescimento e desenvolvimento. Confrontando este pensamento de Chiavenato com a situação em que se encontra o sector dos Recursos Humanos na estrutura orgânica da organização, verificamos que esta situação para além de obstruir o crescimento e desenvolvimento destes recursos, obstrui também o desenvolvimento da própria organização, pois sendo os Recursos Humanos os mais importantes na vida da organização e sendo eles os recursos dotados de uma vocação virada para o crescimento e desenvolvimento, a sua inadequada gestão compromete a gestão da organização no seu todo. Há de facto quanto a nós, uma necessidade de se rever esta situação, como

---

<sup>34</sup> Vide estrutura orgânica do INCM em anexo.

uma das formas de ultrapassar a gestão ineficiente dos Recursos Humanos nesta organização.

*Há falta de pessoal especializado em gestão dos Recursos humanos no INCM.*

Esta inexistência de pessoal especializado em gestão dos Recursos Humanos nesta organização, foi nos revelada pelos funcionários e pelo próprio director do instituto ao longo das entrevistas.

*O desempenho dos funcionários do INCM é bastante influenciado pelas recompensas materiais (salário)*

Ao longo das entrevistas tidas com os funcionários, conseguimos verificar que maior parte dos funcionários do INCM estão muito ligados aos às recompensas materiais, sobretudo ao salário, o que mostra que o salário influencia bastante no seu desempenho, levando-nos a concluir que o salário nestes funcionários é determinante na sua motivação.

Esta influencia exercida pelo salário na maioria dos funcionários do INCM, leva-nos a ter que discordar com a teoria de Motivação – Higiene de Herzberg, citado por Chiavenato (1994); pois, como vimos no enquadramento teórico, a teoria de Herzberg assevera que a motivação nas pessoas tem somente a ver com os factores motivacionais ou intrínsecos (progresso profissional, reconhecimento, crescimento profissional, trabalho em si, etc) e que os factores higiénicos ou extrínsecos (salários, benefícios sociais, tipo de chefia, etc) não são determinantes na motivação. O posicionamento da maioria dos funcionários do INCM prova uma contrariedade em relação ao enunciado por Herzberg, pois estes referem-se ao salário como elemento determinante no seu desempenho.

Assim, esta dependência aos aspectos materiais que os funcionários do INCM revelam, enquadra-se no pensamento de Hampton (1983) e Cury (1988), quando este sustenta que na análise da motivação é preciso evitar as generalizações, tendo sempre em conta as diferenças culturais e individuais. O facto da maioria dos funcionários se ligarem

muito aos aspectos materiais, pode ser resultado da sua cultura que privilegia esses aspectos.

O posicionamento da maioria dos funcionários do INCM, nega também o pensamento de Maslow, também citado por Chiavenato (1994), quando este semelhantemente a Herzberg, sustenta que as necessidades que determinam a motivação nas pessoas são somente as secundárias (de estima e de auto-realização), ficando as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) sem muito peso na motivação individual. A posição tomada pelos funcionários parece inverter o tipo de importância em relação ao tipo de necessidades que influenciam a sua motivação, pois eles referem-se às necessidades primárias como sendo determinantes na sua motivação. De novo é confirmada aquela advertência dada por Hampton (1983), quando sustentou que na análise da motivação é preciso sempre ter em atenção as possíveis diferenças culturais e individuais.

Com a dependência dos funcionários em relação aos factores materiais como influenciadores do seu desempenho, clarifica-se o posicionamento de Hampton em relação à teoria de Maslow; pois Hampton sustenta que a teoria que a hierarquia de necessidades anunciada por este autor é antes um reflexo da cultura onde surgiu e não um guia para se entender a motivação em outras culturas.

Com este posicionamento dos funcionários do INCM, somos convidados a concordar com o pensamento de Chiavenato (1989), quando afirma que tanto a teoria de Herzberg quanto a de Maslow, só são válidas para as sociedades com elevados níveis sócio-económicos; pois à medida que se desce para as sociedades com níveis sócio-económicos baixos, as necessidades primárias por não serem regular ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas como objectivos básicos que orientam suas acções.

Sendo assim, olhando para o comportamento dos funcionários do INCM, podemos concluir que a dependência que estes têm em relação aos aspectos materiais (sobretudo o salário), deve-se ao facto de serem cidadãos de uma sociedade com um nível económico baixo e as suas necessidades primárias não terem sido ainda satisfeitas, daí que os aspectos materiais influenciem muito no seu desempenho.

Portanto, para os funcionários do INCM, o salário deve ser equacionado como um dos factores motivacionais.

*È notória a falta de circulação da informação nos funcionários do INCM.*

Esta falta de circulação de informação nos funcionários do INCM, é espelhada pelo facto de nem todos os funcionários estarem a par dos assuntos da organização. O exemplo da falta de circulação de informação é notória em alguns funcionários transferidos da DNTC e os recrutados pelo INCM, quando estes mostram desconhecimento total em relação aos problemas enfrentados pelos colegas transferidos das TDM, em relação ao seu enquadramento e pelo facto dos funcionários transferidos das TDM não terem ainda entendido que como funcionários do Estado, deixaram de beneficiar-se das práticas que tinham na sua antiga organização, passando neste momento a reger-se pelas regras patentes no Aparelho do Estado.

Este exemplo, leva-nos a inferir que em muitos outros aspectos da vida do INCM não existe uma circulação efectiva de informação para todos os funcionários.

Hampton (1983) afirma que a circulação da informação em todos os escalões da organização é a única maneira pela qual a administração pode se realizar numa empresa. Com a não circulação da informação, a Direcção do INCM dificilmente poderá se realizar pois a sua base de existência anda sem informação dos problemas da instituição, levando ao não entendimento completo e profundo dos assuntos. Em nossa opinião é necessário que se faça uma circulação efectiva de informação.

*No INCM, verifica-se a falta de operacionalização daquilo que está previsto no próprio regulamento interno, principalmente os objectivos relacionados com a gestão dos Recursos humanos.*

O regulamento interno do INCM, no n.º 5.4 do artigo 16, aponta de entre vários objectivos do DAF, a segurança de um sistema de gestão de Recursos Humanos, incluindo a selecção, recrutamento, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, indicadores de Recursos Humanos e administração de pessoal.

Estes objectivos previstos no regulamento interno, não são cumpridos na totalidade. Um exemplo da não operacionalização destes objectivos, é a estagnação da prática da avaliação de desempenho e a progressão nas carreiras.

Segundo o chefe do DAF, estas práticas não são realizadas por insuficiência de fundos. Mas em nossa opinião é errado olhar somente o lado materialista destas práticas pois como afirma Hampton (1983) em relação à avaliação de desempenho, esta não serve somente para promover aumentos salariais, mas sim serve também para avaliar o desempenho dos próprios funcionários. Daí que achamos ser necessária a operacionalização do previsto no regulamento interno como forma de desenvolver a organização.

## **5.2. Algumas pistas para uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos no INCM**

Para uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos no INCM propomos:

*A necessidade da revisão do posicionamento do sector dos Recursos Humanos na estrutura orgânica da instituição, libertando este sector do DAF.*

Essa revisão passa necessariamente pela autonomização do sector dos Recursos Humanos, isto é, a repartição dos Recursos Humanos deve estar independente do DAF.

A retirada do sector dos Recursos Humanos do DAF, implicará a nomeação de um responsável do sector e esse responsável deve ser membro da Direcção como forma de poder participar nas reuniões de direcção para defender os interesses dos funcionários. Só que segundo o n.º 1 do artigo 7 do decreto 22/92, a direcção do INCM é composta somente pelo Director, vice-Director e pelos chefes de Departamento.

Sendo assim a única alternativa que pode ser adoptada para que o responsável deste sector faça parte da Direcção seria a transformação do mesmo em Departamento. como forma de fazer com que o seu responsável seja também membro da Direcção.

A ideia da participação do responsável pelos Recursos Humanos como membro da Direcção, é também advogada por Armstrong (1992)<sup>35</sup>. Este autor advoga que um gestor estratégico de Recursos Humanos deve ser envolvido tanto no desenvolvimento como na implementação estratégica de uma organização e esse envolvimento seria alcançado através do seu envolvimento na comunicação entre a organização e o indivíduo, o que significa que o gestor dos Recursos Humanos seja um membro da Direcção.

Aliado à revisão da situação do sector responsável pelos Recursos Humanos na estrutura orgânica, será necessário um reforço em termos de pessoal para este sector; este reforço deverá ser feito através do recrutamento de pessoal especializado na gestão dos Recursos Humanos. Para tal o INCM dispõe de duas alternativas, poderá proceder ao recrutamento externo desse pessoal, isto é, procurar pessoas já experimentadas na gestão destes recursos fora da instituição ou poderá seleccionar no seio da própria organização alguns funcionários, treina-los em gestão de Recursos Humanos, para se tornarem futuros gestores destes recursos.

*A necessidade da operacionalização dos objectivos previsto no regulamento interno em relação à gestão dos Recursos Humanos*

É necessária uma rápida operacionalização do que está previsto no regulamento interno do INCM, sobretudo o que está previsto no n.º 5.4 do artigo 16 que é essencialmente a segurança de um sistema de gestão de Recursos Humanos, incluindo a selecção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e administração de pessoal.

Esta operacionalização destas práticas, deve ser direccionada nos dois sentidos definidos por Hampton(1983): julgamento (para promover aumentos salariais, promoções), e desenvolvimento (para melhoramento do desempenho dos funcionários).

Assim, a operacionalização destes objectivos, para além de auxiliar na solução dos problemas de gestão dos Recursos Humanos, irão também criar espaço para o

---

<sup>35</sup> Do momento não temos a referencia completa da obra, temos é um estrato dela, mas garantimos que brevemente será dada a referencia completa.



desenvolvimento da organização, pois ficar-se-á sabendo do nível de desempenho dos funcionários.

#### *A necessidade da circulação de informação em todos os níveis hierárquicos da organização*

É necessário que se cultive no INCM, a cultura de partilha de informação, pois segundo Davis citado por Hampton (1983) a circulação da informação é tida como sendo um dos elementos vitais do sucesso organizacional. Sendo assim, para que o INCM atinja o sucesso e conseguir cumprir devidamente com a missão da sua existência, será necessário que todos os funcionários estejam informados da situação da organização independentemente da sua posição na mesma, isto é, independentemente do cargo que este ocupam.

A informação deverá circular nos dois sentidos: ascendente e descendente, isto é, da Direcção aos funcionários e vice-versa como forma de manter todos os membros da organização informados e poderá ser feita através de circulares, ordens de serviços ou através de reuniões marcadas somente para dar informe situacional da organização e ao mesmo tempo deve-se procurar informar aos funcionários principalmente os transferidos das TDM, acerca do seu novo estatuto.

Em caso de necessidade de introdução de qualquer mudança na vida da organização a Direcção deve antes da sua implementação procurar ouvir as reacções dos funcionários, como forma de saber como é que os funcionários reagem a essa mudança. Assim, os funcionários sentir-se-ão a participar na vida da organização, o que ajudará no crescimento da mesma.

#### *A necessidade de reforço dos incentivos materiais*

Os funcionários do INCM, mostram-se muito ligados aos aspectos materiais. Sendo assim, para se ter uma gestão eficiente e eficaz dos Recursos Humanos nesta organização será necessário prestar especial atenção em relação a esta dependência.

É verdade que o INCM rege-se pelas normas do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado e não poderá fazer muitas revoluções em termos de aumentos salariais, mas pensamos que o facto desta instituição gozar de uma autonomia financeira administrativa e patrimonial, poderá minimizar esta dependência.

Assim, o INCM poderá solucionar o problema da dependência dos funcionários em relação aos aspectos materiais, através da introdução daquilo que Chiavenato (1989) denominou de **salário indirecto**, que consiste em as gratificações, os prémios, as comissões e as horas extraordinárias.

Como forma de fazer com que o salário indirecto ajude também no crescimento e desenvolvimento da organização; este deverá ser atribuído somente àqueles funcionários que mostrarem bom desempenho das suas tarefas.

Assim, o INCM estará usando este salário indirecto como um instrumento que beneficia os funcionários e a organização ao mesmo tempo, pois pelo facto dos funcionários dependerem muito das recompensas materiais, ao aperceberem-se da existência desta desta prática irão tender ao melhoramento do seu desempenho como forma de se beneficiarem deste tipo de recompensa, desenvolvendo a própria organização.

## **BIBLIOGRAFIA:**

AMARAL, Wanda de, (1995); **Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação**, Imprensa UEM, Maputo, Mpçambique

BALCÃO, Yolanda, & CORDEIRO, Learte, (1977); **O comportamento humano na empresa**, 3ª edição, ed. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

BANNOCK, Graham & BAXTER, R. E., (1987); **Dicionário de Economia**, ed. Verbo, São Paulo, Brasil.

BERGAMINI, Cecília, (1991); **Motivação**, 3ª edição, ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

BIROU, Alain, (1982); **Dicionário de Ciências Sociais**, publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.

BOLENTIM DA REPÚBLICA, (1992), I série, número 37, Maputo, Moçambique.

CAMPBELL, Andrew, **A Missão: A tarefa mais importante do líder**, in STACEY, Ralph, (1998); **Pensamento estratégico e gestão da mudança. Perspectivas internacionis sobre dinâmica organizacional**, publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.

CANECO, (1993); **Dicionário de Manegement**, ed. Dunod, Lisboa, Portugal.

CASTEL – BRANCO, Carlos Nuno, (1994); **Moçambique, Perspectivas económicas**, ed. UEM, Maputo, Moçambique.

CHIAVENATO, Idalberto, (1994); **Administração – Teoria, Processo e Prática**, 2ª edição, ed. Mc Graw Hill, São Paulo, Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto, (1995); **Recursos Humanos**, ed. Mc Graw Hill, São Paulo, Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto, (1989); **Recursos Humanos na empresa**, ed. Mc Graw Hill, São Paulo, Brasil.

CURY, António, (1998); **Organização e métodos: Perspectiva comportamental e Abordagem contingencial**, 4ª edição, ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

GOBE, Artur; "A situação económica do país", in CASTEL - BRANCO, Carlos Nuno, (1994); **Moçambique. Perspectivas económicas**, ed. UEM, Maputo, Moçambique,

HAMPTON, David, (1983); **Administração Contemporânea**, 2ª edição, ed. Mc Graw Hill, São Paulo, Brasil.

HERMELE, Kenneth, (1990); **Moçambique numa encruzilhada. Economia e política na era de ajustamento estrutural**, CHR. Michelsen Institute, Bergen.

JAMENSON, Samuel, (1985); **Administração de pessoal**, 2ª edição, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

MOLES, Abraham & DUGET, Marcel, (1979); **As comunicações na empresa**; editorial inov, Porto, Portugal.

QUIVY, Raymond & COMPENHOUDT, Luc, (1992); **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 1ª edição, ed. Grádiva, Lisboa, Portugal.

REIS, António; MATOS, Arlindo & COSTA, Maria, (1996); **Estatuto geral dos funcionários do Estado**, ed. MAE, Maputo, Moçambique

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, (1998); **Decreto N.º 22/92**, 2ª edição, Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, (1996); **Regulamento interno do INCM**, Maputo.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, (1996), INCM- **Processo de liberalização e privatização em curso. "Perspectivas, preocupações e abordagens seguidas"**, documento não publicado, Maputo.

RIBAS, Aymara (org.), (1995); **Normas para apresentação de trabalhos**, 5ª edição, Curitiba, Brasil.

SHEIN, Edgar, (1969); **A psicologia na organização**, ed. Clássica, Lisboa, Portugal

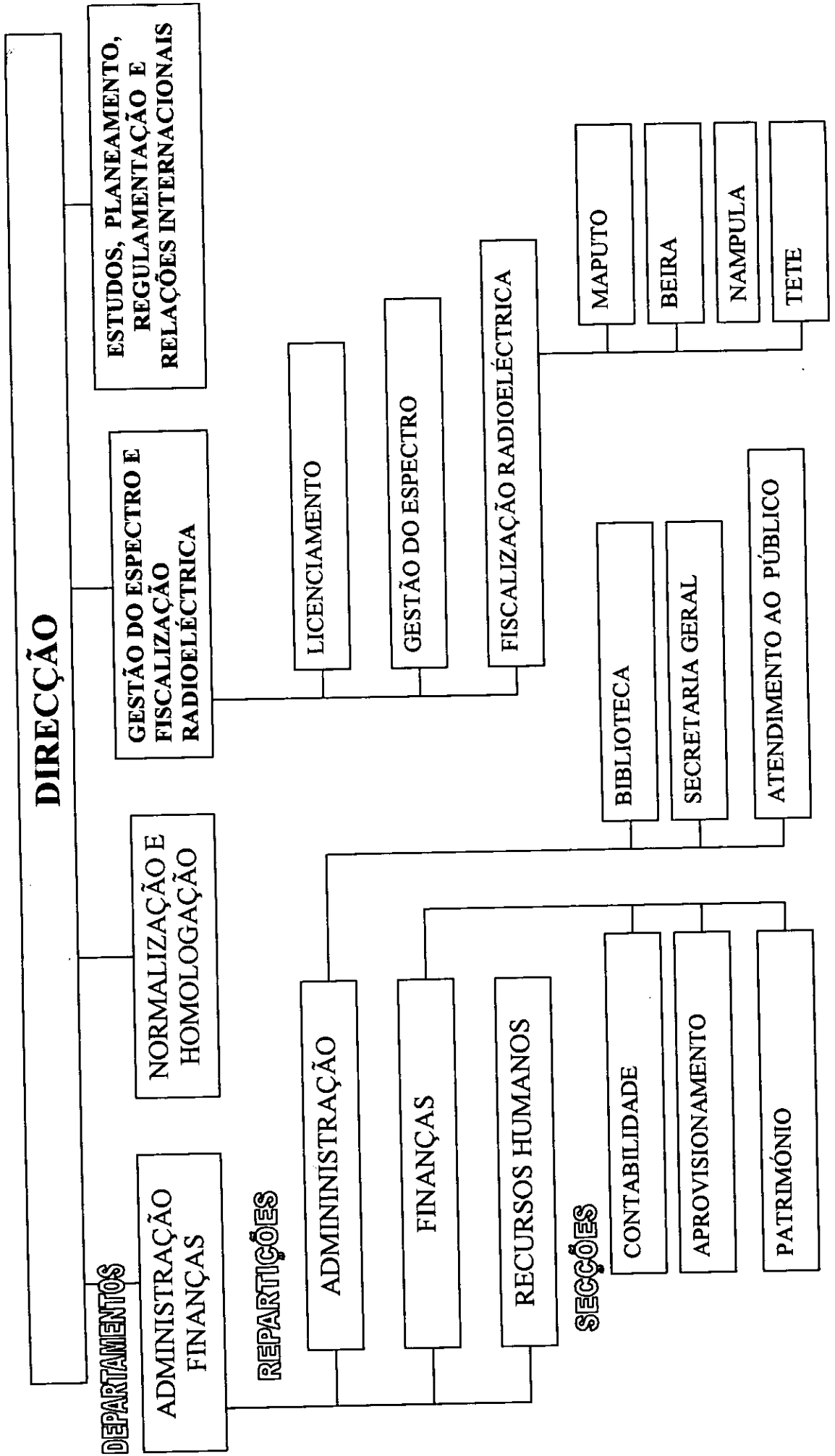
STACEY, Ralph, (1998); **Pensamento estratégico e gestão da mudança. Perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional**, pub. Dom Quixote, Lisboa, Portugal.

THINES, G. & LEMPEREUR, Agnês, (1972); **Dicionário geral das Ciências Humanas**, ed. 70, Lisboa, Portugal.

TOLEDO, Flávio & MILIONE, B., (1986); **Dicionário de Recursos Humanos**, ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

# **Anexos**

# ESTRUTURA ORGÂNICA



## **ANEXO2:**

### **GUIÕES DE ENTREVISTA:**

#### **• *PARA OS FUNCIONÁRIOS TRANSFERIDOS DAS TDM***

- 1- A quanto tempo trabalhava nas TDM?
- 2- Quando foi transferido para o INCM sentiu alguma mudança? Se sim, qual?
- 3- Como é que se sente actualmente?
- 4- Nas TDM tinha Avaliação de Desempenho? Se sim, como é que era feita?
- 5- É avaliado aqui no INCM?
- 6- Sabe dizer qual é o seu estatuto actual?
- 7- Que tipo de relações existem entre os trabalhadores e o chefe de repartição dos Recursos Humanos?
- 8- Tem facilidades de se dirigir ao chefe de departamento quando necessita de clarificar algo?
- 9- Existe a mesma facilidade no caso do director?
- 10- Quando aborda assuntos relacionados com a Avaliação de Desempenho e Progressão nas Carreiras com os seus superiores hierárquicos, qual é que tem sido a sua reacção?
- 11- Fale-me do funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos.

#### **• *PARA OS FUNCIONÁRIOS TRANSFERIDOS DA DNCT:***

- 1- A quanto tempo trabalhava na DNCT?
  - 2- Quando foi transferido para o INCM sentiu alguma mudança? Se sim, indica qual.
  - 3- Como é que se sente actualmente no INCM?
  - 4- Na sua antiga organização havia avaliação de desempenho e progressão nas carreiras? Se sim, como é que eram feitas?
  - 5- No INCM existe Avaliação de desempenho e progressão nas carreiras?
  - 6- Sabe dizer qual é o seu estatuto actual?
  - 7- Tem alguma informação em relação aos problemas enfrentados pelos colegas transferidos das TDM?
  - 8- Que tipo de relações existem entre os trabalhadores e o chefe de repartição dos Recursos Humanos?
  - 9- Tem facilidades de se dirigir ao chefe de departamento quando necessita de clarificar algo?
  - 10- Existe a mesma facilidade no caso do director?
  - 11- Quando aborda assuntos relacionados com a Avaliação de Desempenho e Progressão nas Carreiras com os seus superiores hierárquicos, qual é que tem sido a sua reacção?
  - 12- Fale-me do funcionamento do sector responsável pelos Recursos Humanos.
  - 13- Tem algo a sugerir?
- 12- Tem algo a sugerir?



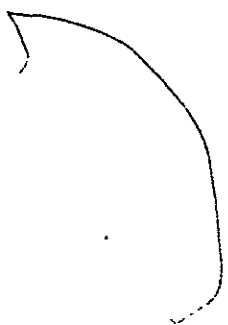
• *PARA OS FUNCIONÁRIOS RECRUTADOS PELO INCM*

1. A quanto tempo é trabalha neste instituto?
2. Que tipo de contracto tem com o instituto?
3. Tem alguma informação em relação aos problemas enfrentados pelos colegas transferidos das TDM?
4. Fale-me o funcionamento do sector dos Recursos Humanos?
5. Tem algo a sugerir?

• *PARA O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS:*

- 1- Qual é a sua função como chefe deste departamento?
- 2- Tem conseguido liderar este departamento?
- 3- Está a par dos problemas enfrentados pelos funcionários transferidos das TDM?
- 4- Tem recebido reclamações por parte dos funcionários?
- 5- Pratica-se a Avaliação de Desempenho no INCM?
- 6- Fale-me do funcionamento do sector dos Recursos Humanos
- 7- Qual é que tem sido a sua posição perante tais reclamações?
- 8- Como é que encara o problema dos funcionários transferidos das TDM?
- 9- Na sua opinião qual é a grande preocupação dos funcionários?

• *PARA O DIRECTOR*

- 1- senhor está a par dos problemas vividos pelos funcionários vindos das TDM?
  - 2- Qual é a sua posição? Acha tais problemas legítimos ou não?
  - 3- Alguma vez terá sentido alguma situação de tensão provocada por este problema?
  - 4- Tem realizado a Avaliação de Desempenho nesta instituição?
  - 5- Fale-me do funcionamento do sector dos Recursos Humanos .
  - 6- Já avançaram com algumas propostas de solução?
  - 7- Na sua opinião qual é a grande preocupação dos funcionários?
- 

## ANEXO 3

### LISTA DE ABREVIATURAS

- DAF – Departamento de Administração e Finanças
- DNTC – Direcção Nacional dos Transportes e Comunicações
- E.G.F.E. - Estatuto Geral dos Funcionários do Estado
- INC.M – Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique
- ISA – Instituto Sociedade e Administração
- PRE – Programa de Reabilitação Económica
- PRES – Programa de Reabilitação económica e social
- TDM – Telecomunicações de Moçambique
- UEM – Universidade Eduardo Mondlane
- UFICS – Unidade de Formação e Investigação em ciências Sociais